



**Fundación Universitaria Empresarial de la
Cámara de Comercio de Bogotá
Uniempresarial
Programa Alta gerencia XVI**

Diana María Vidal Bríñez

**El Desarrollo de Competencias “Soft Skills” en el aula, para la Práctica Empresarial en el
Modelo de Formación Dual.
Caso Modelo Dual Universidad San Martín de Porres – USMP**

Bogotá D.C., Colombia, 2018

**Fundación Universitaria Empresarial de la
Cámara de Comercio de Bogotá
Uniempresarial
Programa Alta gerencia XVI**

Diana María Vidal Briñez

Trabajo de Grado para Optar al Título de Especialista en Alta Gerencia

Tutor: Adela Margarita Vélez Rondón

**El Desarrollo de Competencias “Soft Skills” en el aula, para la Práctica Empresarial en el
Modelo de Formación Dual.**

Caso Modelo Dual Universidad San Martín de Porres – USMP

Bogotá D.C., Colombia, 2018

Tabla de Contenido

	Pág.
Resumen	VI
Abstract.....	VII
Introducción	1
Capítulo I: Revisión de la Literatura	4
1.1. Del modelo Dual o de Alternancia.....	4
1.2. Implementación del Modelo Dual en Latinoamérica	6
1.2.1. Desde la academia.....	7
1.2.2. Desde la Empresa.....	7
1.3. El concepto de Competencia	10
1.4. Las Competencias Tuning	15
Capítulo II: Metodología	19
Capítulo III: Resultados.....	23
3.1. El modelo dual en Perú	23
3.2. Entrevista a Docentes Esquema de valoración de objetivos de aprendizaje (competencias)	27
3.3. Entrevista a Estudiantes	34
3.4. Entrevista a Empresarios	38
Conclusiones	46
Referencias Bibliográficas	48

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1: Esquema de la presencia DHLA en Latinoamérica.....	6
Tabla 2: Competencias Genéricas.....	16
Tabla 3: Competencias instrumentales.....	16
Tabla 4: Competencias Interpersonales.....	17
Tabla 5: Competencias Sistémicas.....	17
Tabla 6: Listado de personal entrevistado	22
Tabla 7: Herramientas para manejo de competencias USMP	28

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1: Triángulo isósceles Modelo Dual	9
Figura 2: Esquema Modelo Dual USMP.....	24
Figura 3: Fase Propedéutica USMP. Módulos de preparación.....	25
Figura 4: Fase Académica y Empresarial USMP. Modelo por proyectos o por prácticas rotativas.	25
Figura 5: Fase Internacional: Pasantías Red DHLA	26
Figura 7: Resultados Entrevista empresarios.....	Error! Bookmark not defined.

Resumen

Se busca analizar las competencias que para la práctica universitaria y en general para el puesto de trabajo requiere el sector productivo mediante la triangulación de datos que involucre estudiante-docente-empresario, haciendo especial énfasis en las competencias blandas o soft skills. Igualmente, se elabora un marco teórico y en general se describe el modelo dual alemán teniendo en cuenta la facilidad de acceso que proporciona a los jóvenes en el mercado laboral. De igual manera se integran los conceptos necesarios obtenidos de la investigación, para mejor contextualización en el marco del modelo dual Colombia-Perú, competencias y proyecto Tuning. Se realizó entrevista a estudiantes, docentes y empresarios relacionados con el modelo dual peruano, donde se pudo conocer sobre la formación que se imparte desde el aula, la importancia que representa el énfasis en las competencias desde los primeros semestres y la percepción sobre este concepto con empresarios en Perú. Se concluye que preparar a los estudiantes de manera adecuada tanto en las habilidades blandas (soft skills) como en las habilidades técnicas es indispensable para el buen desempeño en el puesto de trabajo.

Palabras Clave: Modelo Dual, América Latina, Aula-Empresa, Empresarios, Docentes, Estudiantes, Competencias, Competencias blandas, Proyecto Tuning, Modelo Peruano.

Abstract

The aim is to analyze the competences that for the university practice and in general for the job requires the productive sector through the triangulation of data that involves student-teacher-entrepreneur, with special emphasis on soft skills. Likewise, a theoretical framework is elaborated and in general the German dual model is described taking into account the ease of access it provides to young people in the labor market. In the same way, the necessary concepts obtained from the research are integrated, for a better contextualization within the framework of the Colombia-Peru dual model, competences and Tuning project. An interview was conducted with students, teachers and entrepreneurs related to the Peruvian dual model, where they could learn about the training that is given from the classroom, the importance of the emphasis on competencies from the first semesters and the perception of this concept with entrepreneurs in Peru. It is concluded that preparing students adequately in both soft skills and technical skills is essential for good performance in the workplace.

Keywords: Dual Model, Latin America, Classroom-Business, Entrepreneurs, Teachers, Students, Competitions, Soft skills, Tuning Project, Peruvian Model.

Introducción

Las empresas del siglo XXI requieren que los jóvenes cuenten con las habilidades y competencias necesarias para lograr un adecuado paso del aula al puesto de trabajo y por consiguiente que el estudiante obtenga un buen desempeño en el ámbito empresarial. Dentro de los modelos para hacer frente a dicha realidad, existe el modelo de formación dual cuyos orígenes se encuentran ligados al desarrollo mismo de Alemania, el cual busca relacionar estrechamente la academia con la empresa, alternando su preparación en los dos lugares de aprendizaje. Este modelo formativo fue traído a Latinoamérica desde el año 2001, por una alianza entre las Cámaras Colombianas y la Cámara Colombo Alemana, con la creación de la Institución pionera de esta iniciativa pedagógica, Uniempresarial - Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá, la cual ha tomado fuerza paulatinamente logrando fomentar este tipo de educación entre los jóvenes que inician sus carreras profesionales.

Teniendo en cuenta que el modelo dual busca cerrar la brecha entre Universidad – Empresa, es importante concentrar esfuerzos desde el aula en la preparación del estudiante para enfrentar el mundo laboral y conocer las necesidades del sector empresarial en cuanto a las competencias que deben tener los estudiantes para lograr un buen resultado en su práctica empresarial. Así mismo es preciso revisar si las acciones formativas que se imparten desde la academia, responden en la actualidad a las exigencias del sector productivo, que finalmente lo que busca es vincular talento humano calificado. Según Luna (2015, pág. 1).

No existe un enfoque único recomendado sobre cómo preparar a las y los jóvenes para el siglo XXI. En numerosas fuentes se identifican diversas competencias y aptitudes que merecen ser consideradas y que en su mayor parte están ausentes de los procesos de aprendizaje actuales.

Por esta razón y por el gran reto que representa disponer a los estudiantes para la vida empresarial, el desarrollo de este trabajo y la información obtenida será de gran utilidad para evaluar si a nivel educativo la estructura de las mallas curriculares del modelo dual, responde a dichas necesidades.

Dada la relevancia que tiene saber afrontar los cambios en el paso del aula a la empresa, y la pertinencia del modelo pedagógico dual para la preparación del estudiante, se toma como caso de estudio, la Universidad San Martín de Porres en Lima (Perú), donde es preciso buscar respuesta a los siguientes interrogantes: ¿Qué acciones se realizan desde el modelo de formación dual, para la preparación en competencias? ¿Cuáles son las competencias que los empresarios consideran más importantes y cuáles las más débiles? ¿Qué importancia tiene para el empresario el desarrollo de habilidades blandas (soft skills)? ¿Cuáles son las competencias más débiles en los estudiantes? ¿Qué competencias favorecen el ingreso al puesto de trabajo desde el modelo de la USMP?, son algunos de los interrogantes que se pretende responder con el desarrollo de este artículo.

Por consiguiente, el objetivo principal de este trabajo es analizar las competencias que los estudiantes universitarios deben desarrollar para desempeñar de manera eficiente las tareas en un puesto de trabajo, haciendo énfasis en las competencias blandas (Soft Skills). Se busca conocer las habilidades que la Institución modelo de estudio, imparte desde el aula a los estudiantes, según las exigencias del sector productivo peruano, identificar cuáles son las competencias más débiles en

los estudiantes y paralelamente, obtener insumos para revisar los contenidos de modelo dual en Colombia.

En efecto la importancia de esta investigación radica en el conocimiento del modelo dual para el caso Perú y las iniciativas educativas que se generan para la formación del estudiante en el desarrollo de competencias, con el fin de entregar a las empresas talento humano preparado y competente. Estudios realizados por la Organización para la cooperación y desarrollo económicos OCDE, afirman que las competencias, destrezas y habilidades se han convertido en un punto estratégico de la educación para el desarrollo socio-económico y tecnológico de una nación. (OCDE, 2017).

Este documento cuenta con Revisión de la Literatura: Modelo Dual o de Alternancia, Implementación del Modelo Dual en Latinoamérica, el concepto de Competencia, las Competencias Tuning; Metodología, Resultados, Conclusiones y bibliografía.

Capítulo I: Revisión de la Literatura

Para esta revisión y acorde con el objetivo que se quiere lograr, este artículo hará referencia a diferentes temas que se encuentran relacionados como el contexto del modelo dual (orígenes y beneficios), concepto de competencia y proyecto Tuning.

1.1. Del modelo Dual o de Alternancia

El sistema de aprendizaje dual ha surgido con el propósito de preparar a los estudiantes y “evitar los obstáculos enfrentados por los jóvenes en su inserción en el mundo del trabajo, como son: la falta de competencias y la experiencia laboral”, según Morales (2014, pág. 5). El modelo de formación dual profesional fue transferido a América Latina hace ya casi dos décadas, actualmente se encuentra implementado en Colombia, Perú, México y Ecuador y es aún poco lo que se conoce frente a su desarrollo.

(Voigt, 2016) Ahora bien, para entrar en materia, en Alemania, el quinto país más competitivo del mundo se inició este modelo de formación dual como un proyecto a finales de los años 90, se habló de este programa y de la relación intrínseca que existe entre educación y empresa desde el siglo XIX, entendiendo que la educación es uno de los pilares fundamentales para el crecimiento y el impulso de la economía en cualquier lugar del mundo. Esta iniciativa de la Cámara de Industria y Comercio Colombo- Alemana y la Agencia Alemana de Cooperación Internacional GIZ, busca conectar desde el inicio de su carrera profesional a los futuros profesionales con el sector

productivo, logrando un profesional integral, mejor preparado y con experiencia calificada para enfrentar el mundo laboral. Sin lugar a duda se trata de un gana-gana bajo una alianza de cooperación donde, al comprometerse con el apoyo a la formación de un aprendiz universitario, la empresa contribuye al desarrollo socio económico del país.

El sistema de formación profesional dual que representa la forma más importante de educación en Alemania, según Voigt (2016) y su popularidad, “viene por su reputación, de ser un motor de la economía” p.8-9. En esta instancia, algunos expertos como Kupffer (2015) subrayan que el auge de la economía después de la segunda guerra mundial sólo fue posible por la calidad de ese sistema educativo, mediante el cual un aprendizaje integrado entre el aula y la práctica en el sector real empresarial, preparan al futuro profesional para la aplicación de sus conocimientos y competencias adquiridas. Este modelo de estudios, según Morales (2014) es un sistema que ha probado ser exitoso en países donde se ha implementado, sin embargo afirma, (Morales, 2014, pág. 45):

...El modelo no es simple; exige la construcción de una adecuada relación entre la escuela y la empresa, una compleja planeación para garantizar tanto la oferta como la calidad de la formación, así mismo, involucra la participación de los interlocutores sociales, lo que conduce a plantear si su recepción tendrá el mismo resultado en otras naciones.

En esta medida resulta pertinente mencionar las ventajas del modelo dual, según Kupffer (2015)

1. Mejora indicadores socioeconómicos
2. Enfoque profesional calificado.

3. Competencias para el desarrollo personal y profesional
4. Doble beneficio: Empresas – Estudiantes (gana-gana)
5. Disminución de problemas sociales como, por ejemplo, desempleo y delincuencia
6. Experiencia Laboral (Antes de obtener el título profesional)
7. Alternancia teórica y práctica

1.2. Implementación del Modelo Dual en Latinoamérica

Para la implementación del sistema en Latinoamérica, la DHLA (Duale Hochschule Latinoamérica), (DHLA, 2017), un sistema combinado de universidades empresariales creado bajo un concepto innovador alemán, cuenta en la actualidad con la participación de 4 países y 8 Instituciones de Educación Superior. La DHLA es la red de fortalecimiento internacional que coordina la cooperación entre Universidades de formación Dual, generando beneficios recíprocos en la vinculación Académico-Empresarial.

Tabla 1: *Esquema de la presencia DHLA en Latinoamérica.*

PAIS	UNIVERSIDAD
Colombia	Corporación Universitaria Empresarial
	Alexander Von Humboldt.
	Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá- UNIEMPRESARIAL
	Universidad Autónoma de Bucaramanga- UNAB
Ecuador	Universidad Autónoma de occidente- UAO
	Universidad de Cuenca
	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil
México	Universidad Interamericana para el Desarrollo
Perú	Universidad San Martín de Porres

Fuente: Elaboración propia <http://www.dhla.org/universidades/>Elaboración propia.

Este modelo de estudios ha generado experiencias positivas, desde la Academia y la empresa a nivel Latinoamérica, empresarios han referido los siguientes beneficios: (DHLA, 2016, págs. 14-53) .

1.2.1. Desde la academia

- Fortalecimiento de las relaciones Interinstitucionales, apoyo económico y fomento de la investigación
- Formación de profesionales con visión general y experiencia con aprendizaje significativo
- Creación de factores diferenciales en el mercado laboral
- Alianza transformadora que contribuye al logro de los objetivos corporativos
- Formación novedosa con altas competencias teóricas, que han destacado el posicionamiento de los egresados
- Desarrollo de las competencias del ser y el hacer
- Formación de líderes con alto grado de responsabilidad social, competitivos e innovadores
- Egresados con puestos de trabajo competitivos

1.2.2. Desde la Empresa.

- Beneficio mutuo entre empresa, academia y estudiante.
- Fortalecimiento de la imagen corporativa
- Aportes de los estudiantes implementados en la organización, que los convierte en la primera opción de contratación
- Compromiso con la formación profesional de los estudiantes al tiempo con el mejoramiento continuo de los procesos
- Generación de ideas valiosas en diferentes campos de acción
- Compromiso de los estudiantes en proyectos de alto impacto

- Reclutamiento de personal con potencial humano y profesional capaz de alinearse rápidamente a la cultura organizacional
- Respuesta a las demandas empresariales orientadas al alto rendimiento para ocupar cargos directivos
- Consolidación de fase práctica como dinámica de contribución.

Ahora bien, es importante resaltar que, para este y cualquier tipo de formación, constituye un verdadero reto que los estudiantes adquieran las competencias y/o habilidades necesarias para que dicha alternancia entre las acciones formativas y su inmersión en el mundo laboral sea eficaz. Según Schwartz & Hoeckel (2010) “Los menos cualificados tienen muy pocas oportunidades en el mercado laboral” (pág. 19), lo cual exige que desde la academia se diseñen estrategias educativas que apunten a garantizar la conexión adecuada del estudiante con el mundo laboral.

De igual manera se evidencia claramente el propósito de la formación dual basado en una alianza estratégica, empresarial y académica con fines de generar un sistema educativo integral, que involucre al estudiante con “cualidades humanas, intelectuales, prácticas y actitudinales”; al docente (academia) y al sector productivo (empresa), tal como lo expresa Araya (2008, pág. 46).

De acuerdo con lo anterior los actores involucrados, estudiante – docente – empresa y su relación, se consideran para tres perspectivas distintas pero complementarias:

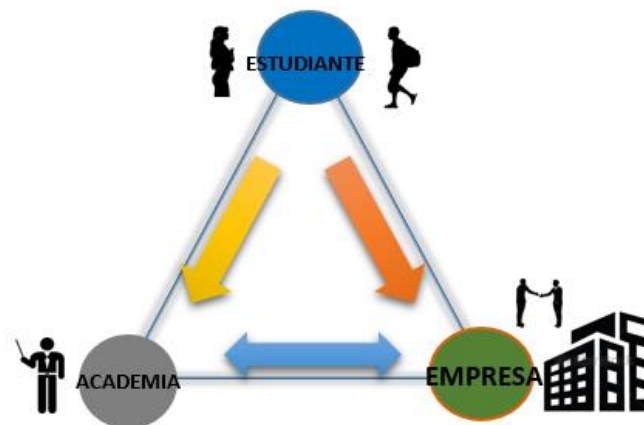


Figura 1: *Triángulo isósceles Modelo Dual*

Fuente: Elaboración propia

Cabe resaltar que la implementación de una forma de estudio diferente, tal y como se expresa en Luna (2015), se convierte en un aporte para la educación del siglo XXI, un periodo cambiante, de transformación permanente, donde se hace necesario replantear la pedagogía y buscar nuevos métodos de enseñanza, que respondan a las necesidades actuales y desarrollen las capacidades requeridas por el sector productivo, además de representar sin duda, una transformación en las Instituciones actuales, mediante un modelo que, pese a no ser conocido, apunta a garantizar una formación integral.

En ese sentido desde el aula, se enfocan esfuerzos por fortalecer no solo las competencias técnicas y aptitudes, sino las competencias blandas o actitudinales de los jóvenes para desempeñar actividades al interior de una empresa donde tiene la oportunidad de aplicarlas en un espacio de aprendizaje práctico. De ahí, por el tema que atañe a este artículo es indispensable contextualizar sobre qué es una competencia y los conceptos que se han generado alrededor de ella.

1.3. El concepto de Competencia

Muchos son los conceptos que se derivan de la palabra competencia. En efecto el término competencia ha sido estudiado por muchos autores y aunque el diccionario de la Real Academia de la Lengua, la define como “Oposición o rivalidad entre dos o más personas que aspiran a obtener la misma cosa.” (Roque 2018, párr. 1), el concepto hace referencia también a las cualidades que distinguen o destacan a una persona de otra. En términos generales el concepto de competencia es multidisciplinar y debe contener tres elementos importantes: el saber (conocimientos) el saber hacer (destrezas), el saber ser (actitudes, valores), y saber estar (comunicación interpersonal, trabajo cooperativo). (Hadoc).

Según definición de la UNESCO, competencia es “el desarrollo de las capacidades complejas que permiten a los estudiantes pensar y actuar en diversos ámbitos” (UNESCO, 2017), cuando se habla de competencias, también se reconocen, en términos generales, dos tipos: Duras o del conocimiento y blandas o personales (Del ser). En las blandas, se hace referencia a “la escala valorativa de las personas para la toma de decisiones trascendentales de la vida o cotidianas, a los sentimientos que generan los impulsos o reacciones inmediatas frente a estímulos y a las actitudes que caracterizan el comportamiento”. (Vargas & Vargas, 2015, pág. 5)

Varios autores han hablado de este concepto para referirse a aquellos rasgos de carácter emocional que se reflejan en la personalidad y/o habilidades sociales permitiendo la interacción con otras personas. También (Universia Perú, 2013) afirma:

Las habilidades blandas son importantes porque, a la hora de buscar un trabajo, las empresas no solo buscan profesionales competentes en el campo de estudio para el que se especializaron, sino con capacidad para el relacionamiento con otras personas, responsables, puntualidad, con capacidad de trabajar en equipo, herramientas de liderazgo, pensamiento crítico, disciplina, empatía, entre otras que componen este tipo de habilidades que no se hallan en los libros.

Dichas competencias conductuales o habilidades blandas como la capacidad de adaptación, la creatividad, la autonomía, el trabajo en equipo o la capacidad de atención y escucha, se han convertido en requisito para el desempeño en el campo laboral o incluso en cualquier ámbito de la vida, siendo necesarias para convivir y fortalecer el relacionamiento. Por esta razón el desarrollo de este tipo de habilidades, se convierte en un elemento transversal, para el relacionamiento y la ejecución de tareas al interior de cualquier organización. El buen manejo de las características personales y del ser, propenden a generar comunicación efectiva, interacción social adecuada donde la habilidad de aceptar al otro se convierte en el abrebocas para un ambiente de trabajo propicio, construcción de relaciones asertivas y consolidación de equipos de alto impacto, capaces de asumir dificultades, gestionar cambios y aplicar valores al interior de la empresa.

Entre tanto, las competencias y/o habilidades técnicas (duras), hacen referencia a todas aquellas destrezas técnicas para el dominio del conocimiento o capacidades sobre un determinado tema y que generalmente diferencian a un candidato de otro y le permiten estar actualizado para planificar y organizar de la mejor manera su trabajo. En pocas palabras, integrar las competencias, tanto blandas como duras, hace que el talento se gestione de forma eficiente, tal como lo menciona el autor Howard Gardner en su pensamiento sobre las inteligencias múltiples profundiza sobre la combinación de todas ellas y “ratifica que las competencias no son innatas, tampoco predeterminadas. No se nace destinado

para desarrollar una competencia”. Fundación privada para la creatividad, (2015) recuperado de <http://www.fundaciocreativacio.org/es/blog/el-blog-creativador/que-son-las-inteligencias-multiples>.

Así, el modelo pedagógico estructurado por competencias plantea una formación holística que pasa por el fortalecimiento de las capacidades cognitivas, del saber ser: actitudes, valores y del saber hacer: destrezas y aptitudes. (Tobón, 2006) “Las competencias son procesos dados por representaciones de la realidad y actuaciones basadas en estrategias” p.61, (Coll, s.f. párr. 6) afirma que “ser competente en un ámbito de actividad o de práctica significa, desde este enfoque, ser capaz de activar y utilizar los conocimientos relevantes para afrontar determinadas situaciones y problemas relacionados con dicho ámbito” p.34-39. Y por su parte Garagorri, (s,f) “el uso de este concepto se ha extendido al mundo empresarial y profesional como una cualificación para poder ejercer un oficio”. p.47

De igual manera varias instituciones hablan del concepto de competencia. Por ejemplo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE (2017) mediante su proyecto Definition and Selection of Competencies (DeSeCo) define competencia como la capacidad para responder a las exigencias individuales o sociales o para realizar una tarea. Cada competencia representa una composición de habilidades, tanto de conocimiento como de motivación, actitudes, valores y comportamientos que permiten actuar de manera eficaz. El proyecto DeSeCo consistía en responder al cuestionamiento sobre cuáles eran las competencias personales necesarias para afrontar el siglo XXI.

Entre otras Instituciones Internacionales, también la Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura UNESCO (2018) se ha pronunciado sobre el enfoque que en la actualidad debe tener la educación, precisamente dirigido hacia las competencias para el

siglo XXI, vista la competencia como el principio organizador que rige el traslado del aula a la empresa. A propósito, la ONU, ha declarado el día 15 de Julio “Día Internacional de las Competencias para la juventud” dada la alta tasa de desempleo juvenil, cuyo objetivo es promover el desarrollo personal y profesional mediante competencias, en el sector educativo. De ahí, la Oficina Internacional de educación OIE, define la competencia como “el desarrollo de las capacidades complejas que permiten a los estudiantes pensar y actuar en diversos ámbitos”.

En consecuencia, existen varios modelos para implementar el aprendizaje y evaluación por competencias en las Universidades como el Proyecto Tuning (Competencias instrumentales, personales y sistémicas), que hoy sirve como referente a muchas instituciones educativas, desarrollando objetivos mediante competencias para la obtención del título profesional; de hecho, la Agencia Nacional de Evaluación de Calidad y Acreditación (ANECA), ha optado por esta propuesta. También la OCDE, con el Programa para la Evaluación Internacional de las Competencias de los Adultos Piac, como herramienta de monitoreo y evaluación trascendental, para quienes diseñan las políticas sobre educación y competencias entre adultos, se ha destacado en el fomento de esta línea educativa.

Del mismo modo valdría la pena formular ahora la pregunta de ¿Por qué implementar proyectos educativos por competencias? En primer lugar, la era de la información, la tecnología y su crecimiento a gran velocidad, exige una sociedad del conocimiento, capaz de seleccionar, procesar e interpretar la información adecuada con el fin de aprender y de la misma manera desaprender, ya que se hace necesario ser flexibles para afrontar las situaciones cambiantes. En segundo lugar y aunado a dichos cambios, el énfasis educativo por competencias, ayuda a enfrentar

el acelerado cambio del saber el cual se vuelve más complejo, permitiendo apostar al diseño de asignaturas integrales para que los estudiantes estén en capacidad de responder a diferentes situaciones y contextos. En tercer y último lugar, la formación integral involucrando competencias del saber, del hacer y del ser, se convierte en un generador de estrategias para la adaptación a situaciones cambiantes y de habilidades para afrontarlas de forma eficiente. Cano García (2008)

Desde la óptica de la pedagogía, entonces, el cambio del aula a la empresa, implica pasar del aprendizaje por contenidos, al aprendizaje por competencias y se produce cuando los conocimientos teóricos se aplican en un ámbito determinado para resolver problemas o influir en la toma de decisiones, (Barrera, 2015). Cuando el aprendizaje se transfiere al puesto de trabajo, es cuando se evidencia un adecuado funcionamiento organizacional y cambios en la productividad. De ahí que las competencias se conviertan en un factor determinante e indispensable para que cualquier estudiante pueda lograr un buen desempeño a nivel laboral.

Por lo anterior es importante que la enseñanza esté encaminada a asegurar una formación exitosa y un paso del aula a la empresa efectivo, donde se preste especial atención a las necesidades educativas actuales, en este caso, para las acciones formativas adecuadas al modelo dual. Así pues, serán de gran relevancia el diseño y desarrollo de los contenidos, la actualización en el contexto de globalización y como también identificar lo que demanda el sector productivo. En consecuencia, existen factores (docente- estudiante-empresario) que actúan como facilitadores en el proceso formativo y que influyen en la práctica empresarial, teniendo en cuenta las diferentes competencias y habilidades vitales para el buen ejercicio en la empresa.

1.4. Las Competencias Tuning

Existe un modelo de competencias llamado Tuning, que se orienta hacia la metodología basada en el lema “Armonización de las estructuras y programas educativos respetando su diversidad y autonomía”. Este modelo europeo, instaurado en América latina desde el año 2004, busca sincronizar las estructuras educativas con las necesidades actuales de la realidad social a nivel local y global, generando “...espacios de diálogo que contribuyen a crear un sistema educativo más sensible a los nuevos desafíos, donde se han discutido con profundidad, a nivel de las áreas temáticas, aspectos centrales, como la definición de perfiles a través de competencias” (Tuning, 2004 - 2007, pág. 20).

Dado que “las Universidades en general buscan ser el centro del pensamiento, la innovación y la cultura... la Universidad latinoamericana asume las siguientes nuevas tendencias universales”, a la luz del proyecto Tuning (Tuning, 2004 – 2007, pág.20):

1. Factor productivo basado en el conocimiento con oportunidades novedosas de aprendizaje y con fines de desarrollo económico - social
2. Desarrollo de competencias tecnológicas y de la información, como herramientas de apoyo para el nuevo proceso pedagógico
3. Nueva concepción del perfil profesional. Formación de profesionales con pensamiento crítico, con conocimientos profundos de su realidad local y global, capacidad de adaptación al cambio y compromiso ético con la sociedad.
4. Enseñanza sustentada en el aprendizaje, donde el docente ceda el escenario al estudiante, para que tenga participación activa en la construcción de su propio aprendizaje.
5. El alcance global de la actividad humana, en procura de la internacionalización de la educación superior, como programas de movilidad para profesores y estudiantes, proyectos conjuntos,

proyectos de investigación, incorporación de modelos extranjeros, etc. Informe Final Proyecto Tuning América Latina (2004- 2007) p.23-25

Para asumir estas tendencias, el modelo Tuning clasifica las competencias en dos grupos: *Genéricas*, que “identifican elementos compartidos y comunes para cualquier titulación” y *Específicas*, “referida a la especificidad propia de un campo de estudios” (Tuning, 2004 - 2007, pág. 37). En consecuencia y teniendo en cuenta el objeto de estudio, se tomarán como referente las competencias genéricas, que a su vez se subdividen en Instrumentales, interpersonales y sistémicas.

Tabla 2: *Competencias Genéricas*

Competencias Genéricas		
Instrumentales	Interpersonales	Sistémicas
Las competencias instrumentales enmarcan aquellas Habilidades cognitivas, metodológicas, técnicas y lingüísticas (adaptación al entorno)	Habilidades del ser, de relacionamiento social, interacción, cooperación, etc.	Son todas aquellas relacionadas con la creación de nuevos sistemas, previa adquisición de competencias instrumentales e interpersonales (Combinación de conocimiento, sensibilidad y entendimiento)

Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario para la evaluación de competencias. Solanes, Núñez, &.

Rodríguez- P.38

Tabla 3: *Competencias instrumentales*

Competencias Instrumentales
Conocimientos básicos generales y de la profesión.
Capacidad de análisis y síntesis
Capacidad para organizar y planificar.
Resolución de problemas.
Capacidad para tomar decisiones.
Comunicación oral y escrita en la propia lengua.
Conocimiento de una segunda lengua.
Habilidades básicas para el manejo del ordenador.
Habilidades para la gestión de la información.
Experiencia profesional.

Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario para la evaluación de competencias. Solanes, Núñez, &.

Rodríguez- P.38

Tabla 4: *Competencias Interpersonales*

Competencias Interpersonales
Capacidad de crítica y autocrítica.
Trabajo en equipo.
Habilidades interpersonales.
Trabajar en equipos multidisciplinares.
Capacidad para comunicarse con expertos de otras áreas.
Apreciación de la diversidad y de la multiculturalidad.
Habilidad para trabajar en un contexto internacional y conocimiento de culturas y costumbres de otros países.
Capacidad para adquirir un compromiso ético.

Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario para la evaluación de competencias. Solanes, Núñez, &

Rodríguez- P.38

Tabla 5: *Competencias Sistémicas*

Competencias Sistémicas
Capacidad de aplicar los conocimientos a la práctica.
Habilidades de investigación.
Capacidad de aprender.
Capacidad de adaptarse a nuevas situaciones.
Creatividad o capacidad de generar nuevas ideas.
Capacidad de liderazgo.
Capacidad de trabajar de forma autónoma
Capacidad para el diseño y gestión de proyectos
Iniciativa y espíritu emprendedor.
Contenidos del perfil emprendedor.
Preocupación por la calidad.
Motivación por alcanzar metas (motivación de logro).
Responsabilidad en el trabajo.
Motivación por el trabajo.
Seguridad en sí mismo.
<u>Resistencia al estrés (Capacidad de trabajo bajo presión)</u>

Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario para la evaluación de competencias. Solanes, Núñez, &

Rodríguez- P.38

Es importante resaltar que en las tres agrupaciones de las competencias genéricas Tuning, a saber, Instrumentales, personales y sistémicas, se listan competencias blandas (soft skills) o habilidades sociales. Para Alles (2018), siempre que se hace referencia al término competencia, se

alude a competencias blandas, lo demás es producto del conocimiento; aunque por supuesto, deben integrarse para el logro de resultados exitosos. (Alles, 2014, págs. 56-57):

A través de un modelo de competencias se determina la visión y estrategia de la empresa. Mediante su aplicación se pueden alinear las personas que trabajan en la institución, desde los directivos pasando por todos los niveles de la organización, quienes finalmente compartirán los objetivos estratégicos.

Para la aplicación del instrumento (Entrevista) a estudiantes y empresarios se realizó una selección de las competencias blandas del proyecto Tuning.

Capítulo II: Metodología

(Sampieri, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 40)

Una investigación llega a ser conveniente por diversos motivos: tal vez ayude a resolver un problema social, a construir una nueva teoría o a generar nuevas inquietudes de investigación. Lo que algunos consideran relevante para investigar puede no serlo para otros. Respecto de ello, suele diferir la opinión de las personas.

La metodología utilizada para este trabajo es de tipo exploratoria- descriptiva, bajo la modalidad de artículo investigativo, que involucra tres visiones: docentes, empresarios, y estudiantes del contexto peruano, para el caso modelo de estudio.

De este modo hace referencia Sampieri, Fernández & Baptista (2010), a la metodología exploratoria a la cual sirve para anteceder a otras investigaciones que trascienden en lo descriptivo, correlacional (relación entre dos variables) o explicativo. Entre tanto los estudios descriptivos se basan en el detalle de las situaciones, responden a los interrogantes cómo es y cómo se manifiesta el objeto de estudio. Adicionalmente lo descriptivo genera información para realizar análisis explicativos y estructurados.

La población objeto de estudio incluye 5 estudiantes y 2 docentes, según el modelo dual de la Institución modelo de estudio y 5 empresarios peruanos y/o relacionados con el sector empresarial peruano. Se utilizó como instrumento una entrevista (Triangulación de datos) para estudiantes

duales, empresarios que han apoyado el modelo dual mediante las prácticas universitarias y docentes que han acompañado el proceso del modelo dual y el manejo de competencias en la Institución objeto de estudio que facilitó la recopilación de la información en el contexto peruano.

Adicionalmente y como herramienta de análisis, se utilizó tabulación mediante el modelo de una matriz de riesgo con el código de colores de un semáforo, donde el color rojo corresponde a un ‘Pare’ que se asocia con las competencias en las que no se ha avanzado, el amarillo corresponde a las competencias preparadas pero que aún no se han explotado en su totalidad y por último el color verde corresponde a las competencias arraigadas al día a día de los empresarios y estudiantes.

“La matriz de riesgos es una sencilla pero eficaz herramienta para identificar los riesgos más significativos inherentes a las actividades de una empresa, tanto de procesos como de fabricación de productos o puesta en marcha de servicios”. (Sistemas de Gestión Normalizados, 2015).

Inicialmente este tipo de matriz, se utilizaba para el análisis de Sistemas de Gestión de Seguridad y Riesgos, pero actualmente la herramienta se ha extendido para otros usos a nivel gerencial como temas financieros, ambientales, etc.

Así mediante el uso de esta metodología aplicada para los resultados de la entrevista a estudiantes y empresarios, responderá a los interrogantes, ¿Cuáles son las competencias que los empresarios consideran más importantes y cuáles las más débiles? ¿Cuáles son las competencias más débiles en los estudiantes? ¿Cómo se sienten los estudiantes respecto de sus competencias vs. la percepción de los empresarios?

También se utilizó en la entrevista a empresarios dos preguntas abiertas con el fin de responder al interrogante ¿Qué importancia tiene para el empresario el desarrollo de habilidades blandas (soft skills)? y mediante la entrevista con docentes se conoció el modelo que la Institución objeto de estudio, aplica a sus estudiantes para responder a la pregunta ¿Qué acciones se realizan desde el modelo de formación dual, para la preparación en competencias?

Por consiguiente, el objetivo principal de este trabajo que es analizar las competencias que los estudiantes universitarios deben desarrollar para desempeñar de manera eficiente las tareas en un puesto de trabajo, haciendo énfasis en las competencias blandas (Soft Skills), se evidencia en los resultados de cada una de las herramientas utilizadas. Del mismo modo en la entrevista con docentes se pudo conocer las habilidades que la Institución modelo de estudio, imparte desde el aula a los estudiantes, según las exigencias del sector productivo peruano y se identificó cuáles son las competencias más débiles en los estudiantes.

Teniendo en cuenta la suma de estas herramientas, también se logró obtener un diagnóstico que sirva como insumo para revisar los contenidos de modelo dual en Colombia,

En la siguiente tabla se relacionan los datos de los entrevistados.

Tabla 6: *Listado de personal entrevistado*

Codificación	Nombre/Programa	Cargo	Institución/Empresa
PROFESOR 001	René del Águila Riva	Coordinador General de la Comisión de asesoría Pedagógica	USMP
PROFESOR 002	Pedro Ariza	Director de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos humanos	USMP
EMPRESARIO 001	Luis Alfonso Chala	Director Ejecutivo	COLPERU
EMPRESARIO 002	Ximena Salas	Analista de Adquisición de talentos	DELL
EMPRESARIO 003	Lilian Henao	Subgerente BU Operaciones Comerciales	CAM – GRUPO GRAÑA MONTERO
EMPRESARIO 004	Pedro Trujillo	Gerente Comercial	CLASTEC S.A.C
EMPRESARIO 005	Crisóstomo Alana V.	Gerente General	PRODUCTOS Y DERIVADOS FORESTALES S:A:C
ESTUDIANTE 001	Negocios Internacionales	Estudiante Dual	USMP
ESTUDIANTE 002	Administración de Negocios	Estudiante Dual	USMP
ESTUDIANTE 003	Gestión de RRHH	Estudiante Dual	USMP
ESTUDIANTE 004	Administración de Negocios	Estudiante Dual	USMP
ESTUDIANTE 005	Administración de Negocios	Estudiante Dual	USMP

Fuente: Elaboración Propia

Capítulo III: Resultados

El análisis de los resultados obtenidos mediante las entrevistas responde al objetivo principal de este trabajo que en términos generales es analizar las competencias que los estudiantes universitarios deben desarrollar para desempeñar de manera eficiente las tareas en un puesto de trabajo, haciendo énfasis en las competencias blandas (Soft Skills). De este modo se presenta una descripción de cómo funciona el modelo dual peruano y su esquema de valoración de objetivos de aprendizaje (competencias) mediante entrevista con docentes de la institución objeto de estudio. Posteriormente se analizan los resultados de las entrevistas realizadas en empresarios y estudiantes y que dan respuesta a estos interrogantes: ¿Cuáles son las competencias que los empresarios consideran más importantes y cuáles las más débiles? ¿Cuáles son las competencias más débiles en los estudiantes? ¿Cómo se sienten los estudiantes respecto de sus competencias vs. la percepción de los empresarios?

3.1. El modelo dual en Perú

La Universidad San Martín de Porres USMP, institución objeto de estudio, implementó el modelo dual desde el año 2011 y se imparte en las Facultades de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos, con los programas de Administración de Empresas, Negocios Internacionales, Marketing y Recursos Humanos.

La USMP cuenta con un sistema de aprendizaje que involucra competencias, de modo que más adelante, se contextualizará sobre éste y cómo se integra desde la academia, la estrategia para

la inmersión del estudiante en su práctica empresarial, como lineamiento educativo para este el tipo de formación dual.

Ahora bien, este modelo dual funciona mediante tres fases: (1) Propedéutica, donde los estudiantes tienen la opción de tomar cursos complementarios a su plan de estudios que procuran potenciar sus habilidades y competencias; (2) Académica, una vez seleccionados los estudiantes, desarrollan un plan de estudios. (3) Empresarial, basada en dos modelos: (1) Por proyectos donde la Dirección de la USMP y una empresa coordinan un proyecto para el estudiante (2) Por Prácticas empresariales.

El Modelo Dual de la USMP, se representa de la siguiente manera:

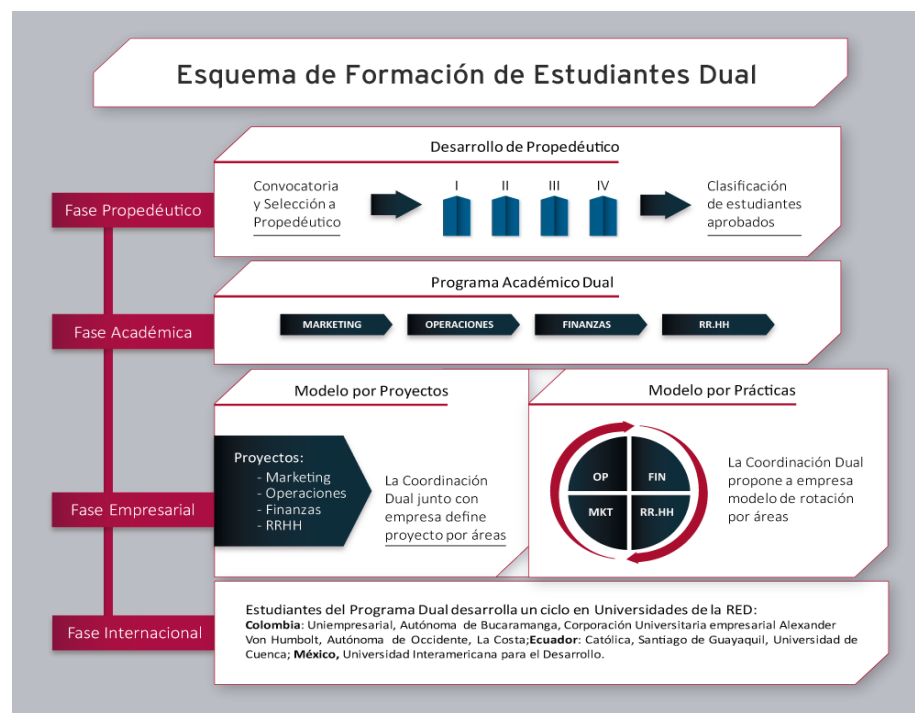


Figura 2: Esquema Modelo Dual USMP.

Fuente: Sitio Web USMP

El Modelo dual USPM, se divide en las siguientes Fases:

- Fase Propedéutica

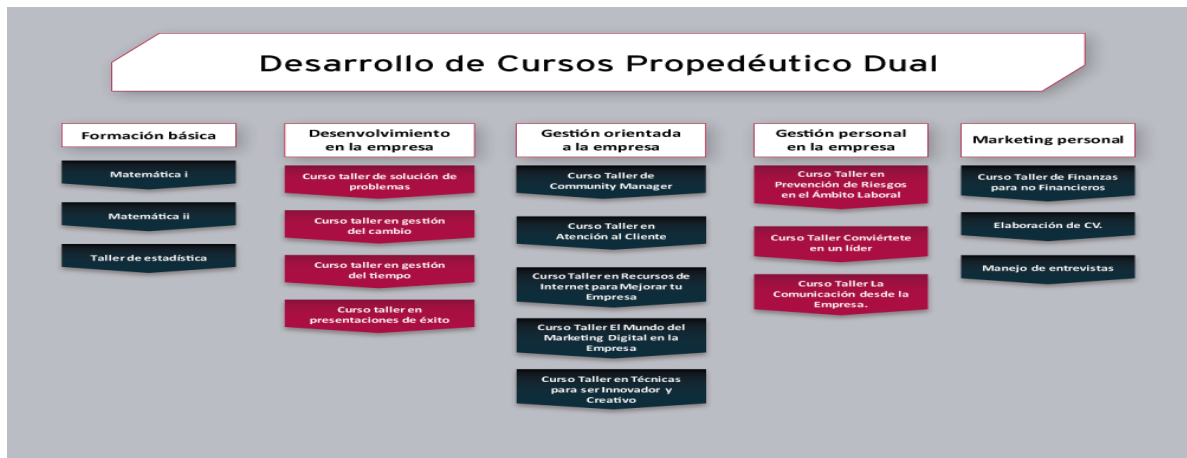


Figura 3: Fase Propedéutica USMP. Módulos de preparación.

Fuente: Sitio Web USMP

- Fase académica: Seguimiento a estudiantes admitidos al programa dual, de acuerdo con un plan de estudios, previamente planificado.

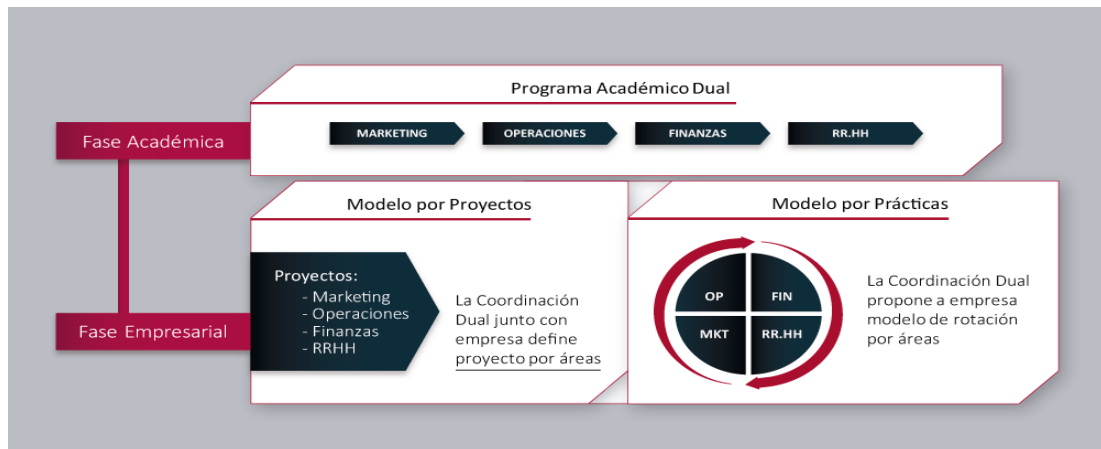


Figura 4: Fase Académica y Empresarial USMP. Modelo por proyectos o por prácticas rotativas.

Fuente: Sitio Web USMP

- Fase empresarial: Se puede realizar de 2 formas: por proyectos o por prácticas. La primera se presenta cuando una empresa en conjunto con la Dirección a cargo en la USMP, definen un proyecto, en el cual debe participar el estudiante, y la segunda cuando el estudiante tiene una empresa donde puede realizar sus prácticas por rotación de áreas.



Figura 5: .Fase Internacional: Pasantías Red DHLA

Fuente: Sitio Web USMPI

- Fase Internacional: Dirigida a estudiantes de IX ciclo que se encuentren interesados en realizar una pasantía en cualquiera de las universidades de la red.

De acuerdo con los anteriores esquemas se puede evidenciar que esta Institución Educativa, realiza un proceso por fases por el cual deben pasar los estudiantes interesados en estudiar bajo la modalidad dual. Para postularse, los candidatos pasan por una serie de pruebas, aunque el modelo de evaluación instaurado en este momento, es transversal para todos los programas.

3.2. Entrevista a Docentes Esquema de valoración de objetivos de aprendizaje (competencias)

Frente a la pregunta: ¿Qué significa para la institución la palabra competencia? el **Prof. 001**. Señala que “Para la Institución, la definición de competencia tiene dos visiones, una personal, de acuerdo con las apreciaciones de cada autor y otra institucional, mediante la cual se guían, siguiendo el modelo de la UNESCO, basados en las definiciones del libro “La educación encierra un tesoro”, como concepto institucional aunque en esencia, el término competencia atañe a la interacción de saberes contextualizados en la ejecución práctica., en las tres dimensiones: Pensamiento, efectividad y acción o práctica (pensar, hacer y ser)”.

¿Tienen en la USMP un modelo por competencias establecido? el **Prof. 001**, afirma: “En la actualidad el modelo de evaluación por competencias se encuentra en proceso., sin embargo, trabajamos con los estudiantes alineando competencias bajo una evaluación de objetivos de aprendizaje por asignaturas.” Este método tiene en cuenta 2 subsistemas:

1. Clásico, donde el 100% de asignaturas son evaluadas de manera procesal formativa y por cortes. Todos los resultados forman parte del promedio para la promoción del estudiante.
2. Evaluación de objetivos por competencias, que se enfoca en la medición de ellas en 6 carreras: Administración de Empresas, Negocios Internacionales, Recursos Humanos, Marketing, Contabilidad y Economía”

Las competencias que la Institución evalúa, mediante estos subsistemas son las siguientes:

1. Comunicación efectiva, capacidad de expresión oral escrita y uso audiovisual
2. Solución de problemas, de acuerdo con la carrera el estudiante podrá identificar, analizar y proponer soluciones a situaciones empresariales
3. Diseño de estrategias de gestión: Capaz de proponer, elaborar modelos, herramientas que ayuden a dirigir la empresa
4. Gestión y diseño de estrategias, Se trabaja con planes de negocios y proyectos
5. Gestión de proyectos
6. Toma de decisiones

Cada competencia tiene su herramienta de desarrollo y de evaluación, de la siguiente manera:

Tabla 7: *Herramientas para manejo de competencias USMP*

Competencia	Herramienta
1	Presentaciones efectivas orales, escritas y visuales
2	Estudio de casos
3	Informes de Gestión
4	Planes y Proyectos
5	Proyectos
6	Simulación de escenarios y situaciones, simuladores de negocios. Ej. Microeconomía y software de simulación de negocios

Fuente: Elaboración propia

¿De qué forma la institución aplica estas herramientas? A lo que el **Prof. 001** responde: “Lo hacemos mediante tres estrategias:

1. Desarrollo formativo, haciendo énfasis en las capacidades intelectuales, capacidad de manejo de información. Comprensión de la información, análisis, síntesis, capacidad de juicio crítico y evaluación a través de pruebas estandarizadas. (Tuning Instrumentales)

2. En el tema de procesos, con énfasis en la investigación formativa. Se realiza en todas las asignaturas de I a X ciclo, mediante una tarea investigativa durante los cinco años de carrera, fortaleciendo las capacidades investigativas, de recopilación, análisis y síntesis de la información, además de habilidades sociales y de cooperación en equipos. (Tuning personales)
3. Selección de asignaturas dedicadas a desarrollar herramientas para la evaluación de competencias, a través de casuística. Son 36 asignaturas por carrera, para este fin específico. (Tuning personales)”.

¿Cómo promocionan el tema de competencias entre los estudiantes? el **Prof.001** responde:

“En efecto la institución promueve entre sus estudiantes el desarrollo de competencias en el trayecto de sus carreras y a través de estas estrategias, imparte una preparación adecuada para la vida laboral. Para esta instancia, en la estrategia 1 y 2 se ocupan de profundizar en las competencias instrumentales, y en la estrategia 3, se involucra el aprendizaje de habilidades interpersonales, puesto que las simulaciones para toma de decisiones incluyen casuística tipo assesment, donde los participantes tienen la oportunidad de mostrar sus habilidades para la solución de problemas, interacción, escucha, toma de decisiones acertada, gestión del cambio, actitud, entre otras”.

De acuerdo con lo anterior la USMP considera que, en síntesis, es indispensable para la formación en competencias, planearlas, prepararlas, desarrollarlas, enseñarlas y practicarlas, de lo contrario no es posible evaluarlas, ni mucho menos, medirlas.

Para cumplir con este propósito, cada competencia tiene asignaturas dedicadas a ello y a través de una pre sustentación de su tesis, el estudiante es evaluado en sus capacidades orales, escritas, dominio corporal, dicción, etc. Ahora volviendo al esquema del modelo dual, explicado anteriormente, surgen algunos interrogantes, ¿De acuerdo con las evaluaciones de objetivos por competencias, ¿cómo realizan la selección de estudiantes que postulan para hacer parte de la formación dual? A esta pregunta responde el, **Prof. 002**, y explica: “Hay un total de 7000 Estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos, de los cuales, sólo 150 están vinculados al modelo dual. La formación dual es vista en la Universidad como una oportunidad para vincularse al sector empresarial de manera temprana y los estudiantes son seleccionados mediante varios filtros a los cuales postulan en IV, para iniciar como duales en V ciclo”.

El **Prof. 002** continua: “Es indispensable que cada interesado en el programa dual, cumpla una serie de requisitos con el fin de demostrar que se encuentra preparado para asumir una práctica empresarial. Anterior a su postulación se forman con los llamados cursos propedéuticos, a través de un esquema de habilidades que el estudiante debe desarrollar para acceder a la práctica empresarial en sus primeros ciclos”.

Lo anterior se implementó como estrategia, teniendo en cuenta que con el esquema habitual del modelo dual y según sus primeras experiencias, se encontraron con empresarios inconformes al no obtener por parte de los practicantes el resultado esperado. En general el estudiante no se desenvolvía adecuadamente y carecía de las competencias requeridas para enfrentarse a un puesto de trabajo. Se evidenciaron en ese momento, falta de habilidades comunicativas, dificultad para

afrontar la toma de decisiones, falta de liderazgo, inadecuada gestión del tiempo, poca capacidad para enfrentarse al cambio y por ende para adaptarse a él. La conclusión de esta experiencia es que, siendo demasiado jóvenes, aún no cuentan con la madurez suficiente, ni la preparación necesaria, para desempeñarse en el ámbito empresarial.

Por lo anterior es importante que todos los estudiantes para este caso, duales, reciban la preparación en competencias necesaria y adecuada, no solo para garantizar un exitoso desempeño en el puesto de trabajo, sino para mantener el buen relacionamiento con las empresas en términos de entregarle talento humano formado y competente, principalmente en las habilidades personales.

¿Los estudiantes son evaluados por competencias? El **Prof. 002**, expresa: “Cuando ya llegaban a su pasantía en V ciclo, había el problema que muchas habilidades no estaban bien desarrolladas, entonces adelantamos el tema de competencias entre primer y cuarto ciclo, agregando un componente tecnológico, adicional a lo mencionado anteriormente, para entrar a una plataforma con módulos específicos, donde se evalúan tanto habilidades duras, como blandas”.

De acuerdo con lo anterior, para acceder a esta plataforma los estudiantes tienen la libertad de ingresar o no entre I y IV ciclo y desde la Facultad realizan una revisión que les permite conocer quiénes ingresan por iniciativa propia con el fin de explorar y desarrollar esas habilidades. En consecuencia, al llegar al IV ciclo, se abre convocatoria para los interesados, y cada estudiante que cumple con los requisitos exigidos por cada competencia, presenta una evaluación tipo test más un ensayo, con lo cual deben obtener un puntaje mínimo de 65 sobre 100, donde automáticamente el sistema le expide un certificado como evidencia de que domina la competencia.

¿Qué contenidos tiene la plataforma? El Prof. 002 responde “En efecto dichos cursos propedéuticos

Están diseñados con 4 módulos que abarcan varios tipos de competencias genéricas Tuning. Por ejemplo, El primer módulo de “Formación básica” para desenvolvimiento en la empresa, prepara en competencias instrumentales como el conocimiento básico de la carrera; el segundo módulo,” Gestión orientada a la empresa”, con énfasis en habilidades sistémicas como el aprendizaje de herramientas tecnológicas, de innovación y creatividad”; y el tercer y cuarto módulo de “Gestión personal en la empresa” y “Marketing personal”, diseñado para fortalecer las habilidades interpersonales, como por ejemplo crítica, autocrítica y trabajo en equipo”.

¿Cuáles son los requisitos exigidos para ser estudiante dual? El Prof. 002 responde “El estudiante debe ser evaluado en competencias y contar con 2 certificaciones de 14 que tiene la plataforma. Al presentar estos certificados y su currículo, pasan por entrevista con el Director de la Facultad y con un segundo Director de otro programa. La importancia de evaluar rigurosamente estas postulaciones, radica en la necesidad de la empresa de contar con el talento idóneo para ejercer las tareas laborales que por práctica universitaria le sean designadas a los seleccionados”.

El **Prof. 002** continua “Actualmente hay alrededor de 150 postulantes, de los cuales solo 10 han pasado todos los filtros, pues con esto, como se menciona anteriormente, se reduce el riesgo de enviar a la empresa a un estudiante que no esté preparado y que no logre cumplir con su práctica al 100%”. Anteriormente agrega, “Abríamos la puerta a todo estudiante que quería pertenecer al programa dual, pero de un salón de 35, solo 5 estudiantes eran buenos y los gerentes se quejaban

por percibir irresponsabilidad, no cumplir las expectativas, inmadurez, abandono de proyectos y académicamente, bajaban también su promedio”.

¿Cuántos estudiantes son seleccionados para ser parte del modelo dual? El **Prof. 002** responde: “De los postulantes, es usual que aproximadamente 20 por semestre, aprueben todas las etapas. Quienes son seleccionados también deben continuar en formación de las habilidades necesarias para ir a su práctica, entre ellas, solución de problemas e investigación. La exigencia para los estudiantes es permanente, pues no puede tener un promedio por debajo de 14, en una escala hasta 20”

Y por último a la pregunta ¿Considera que las competencias blandas deben ser transversales para el desarrollo de actividades dentro de una empresa?, el **Prof. 002**, expresa: “En la Universidad y dentro de nuestra experiencia, hemos identificado que las competencias blandas son un punto crítico durante la formación de los estudiantes, son complejas, es decir no se aprende como se aprende por ejemplo, la elaboración de un flujo de caja, por el contrario, son innatas y lo que se debe hacer es desarrollarlos. Por esto considero indispensable que durante la formación universitaria se incluya dentro del desarrollo académico y práctico escenarios donde el estudiante ponga a prueba estas competencias”

El **Prof. 002**, sugiere tener una línea base sobre cómo el estudiante inicia sus competencias blandas y cómo estas van evolucionando a medida que aumenta su madurez académica y profesional. Por tanto, se hace necesario, contar con una medición de salida de estas competencias.

Aduce también que estas competencias están presentes en cada acción de la vida, por tanto, durante la experiencia empresarial probablemente haya algunas de ellas más necesarias que otras. Por ejemplo, autocontrol, solución de problemas, comunicación e impacto de influencia son

críticas, como también, orientación a resultados, negociación, toma de decisiones y trabajo en equipo como parte de las competencias organizacionales, más requeridas.

De acuerdo con lo anterior se concluye que las competencias sí deben ser transversales durante el periodo de formación del estudiante y durante el periodo empresarial. El **Prof. 002**, termina: el personal que cuenta con competencias blandas más desarrolladas tiene mayores probabilidades de laborales y de crecimiento tanto profesional como personal.

A continuación, se detallan los resultados de las entrevistas a Estudiantes y Empresarios, teniendo en cuenta que para ello se realizó una tabulación para cada una de las competencias desde la percepción tanto de los estudiantes como de los empresarios, asociando una calificación de 1 a 3, donde 1 corresponde a las competencias calificadas como pendientes de desarrollo, 2 en proceso de desarrollo y 3 en desarrollo avanzado. Con el fin de mostrar gráficamente los resultados y que fueran entendidos intuitivamente con el código de colores de un semáforo y tal como se mencionó en la metodología, se utilizó el modelo de una matriz de riesgo donde el color rojo corresponde a un ‘Pare’ que se asocia con las competencias en las que no se ha avanzado, el amarillo corresponde a las competencias preparadas pero que aún no se han explotado en su totalidad y por último el color verde corresponde a las competencias arraigadas al día a día de los empresarios y estudiantes.

3.3. Entrevista a Estudiantes

Con el fin de dar respuesta al interrogante ¿Cuáles son las competencias más débiles de los estudiantes?, desde la perspectiva del estudiante dual de la USMP, algunos de ellos tuvieron la

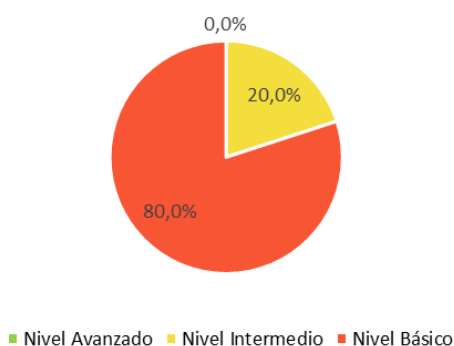
oportunidad de responder a 3 preguntas tipo test acerca de las competencias que agrupa el proyecto Tuning, según escala de valoración, básico, intermedio, avanzado, a saber:

1. En qué nivel se encuentra actualmente para el desarrollo de las siguientes **competencias instrumentales** (adaptación al entorno y destrezas) en un entorno laboral en la escala básico, intermedio y Avanzado.

Resultados

BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO
Capacidad de organización y planificación	Comunicación oral y escrita en la lengua nativa	
Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas		
Capacidad de análisis y de síntesis		
Toma de decisiones		

Competencias Instrumentales



Analizando los resultados de la primera se evidencia que los estudiantes no se sienten en estado Avanzado ninguna de las competencias instrumentales y que consideran que el 80% de las mismas se encuentran en estado Básico. Mediante este resultado se puede deducir que los estudiantes sienten debilidad en competencias instrumentales blandas como la organización y

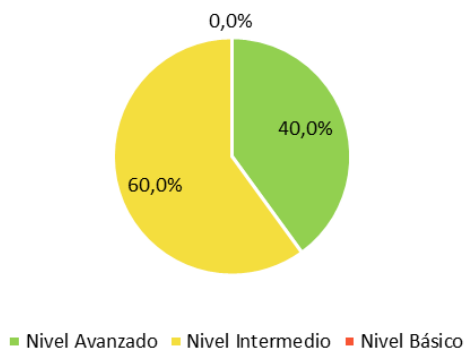
planificación, resolución de problemas y toma de decisiones, a pesar de recibir la formación que imparte la Institución modelo de estudio.

2. En qué nivel se encuentra actualmente para el desarrollo de las **competencias personales** (Desarrollo de procesos) en un entorno laboral en la escala básico, intermedio y Avanzado.

Resultados

BASICO	INTERMEDIO	AVANZADO
	Habilidades interpersonales (Interacción social, liderazgo, capacidad de negociación)	Capacidad de aprender y actualizarse
	Capacidad de crítica y autocrítica	Capacidad de compromiso ético
	Capacidad de trabajo en equipo	

Competencias Personales



Referente a las competencias personales se puede identificar que los estudiantes según su concepto no tienen competencias por desarrollar y que en cambio el 60% están en un estado Intermedio y un 40% en un estado Avanzado. Se evidencian para este punto, fortalezas en la capacidad de aprender y nivel estable en habilidades instrumentales blandas vitales, como la interacción social (relacionamiento), capacidad de negociación, liderazgo y trabajo en equipo.

3. En qué nivel se encuentra actualmente para el desarrollo de las **competencias sistémicas** (Adquisición de competencias instrumentales y personales) en un entorno laboral en la escala básico, intermedio y Avanzado.

Resultados

BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO
Capacidad de aplicar los conocimientos a la práctica	Capacidad para trabajar de forma autónoma	Capacidad de Liderazgo
	Motivación por alcanzar metas (Motivación por el logro)	Responsabilidad en el trabajo
	Resistencia al estrés	Seguridad en sí mismo
	Capacidad para actuar en nuevas situaciones (Capacidad de Adaptación)	Motivación por la calidad
	Creatividad o capacidad de generar nuevas ideas	
	Iniciativa y espíritu emprendedor	
	Capacidad de aprender	

Para el tipo de competencias sistémicas se identifica de los resultados que los estudiantes consideran que el 53% están en un nivel intermedio un 33% en un nivel avanzado y solo un 8% en un nivel bajo. Para este resultado es importante resaltar que los estudiantes sienten dificultades al aplicar la teoría en la práctica real.

En general se observa en nivel avanzado, habilidades como la capacidad de actualizarse, de liderazgo, comportamiento ético, seguridad en sí mismo y motivación por hacer las cosas bien hechas (calidad). En un nivel medio con oportunidades de mejora, comunicación, habilidades interpersonales, capacidad de trabajo en equipo, de trabajar autónomamente, de adaptación, crítica y autocrítica, creatividad (Innovación), motivación por el logro y resistencia al estrés. Las

competencias en riesgo involucran, capacidades de organización y planificación, para plantear y resolver problemas, de análisis, síntesis y toma de decisiones.

Para la metodología Tuning el aprendizaje por competencias, resulta ser significativo para el diseño, construcción y evaluación de las cualificaciones. De acuerdo con la clasificación de competencias instrumentales para Tuning, se deduce que el módulo de *habilidades del ser o personales* atañe a la lista de competencias blandas, sin embargo dentro de las habilidades instrumentales y sistémicas, también se encuentran algunas de ellas, a saber: Comunicación oral, Toma de decisiones, Capacidad para actuar en nuevas situaciones (Capacidad de Adaptación), Capacidad de Liderazgo, Motivación por la calidad, Motivación por alcanzar metas (Motivación por el logro), Responsabilidad en el trabajo, Seguridad en sí mismo y Resistencia al estrés. (Trabajo bajo presión).

3.4. Entrevista a Empresarios

La aplicación del instrumento detallado a continuación, responde al interrogante, ¿Cuáles son las competencias que los empresarios consideran más importantes y cuáles las más débiles? Este resultado define las debilidades de los estudiantes desde la perspectiva del empresario.

Preguntas tipo test:

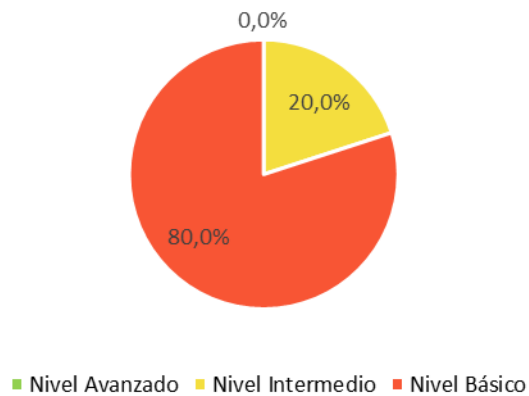
Por su parte, 3 de los 6 empresarios respondieron a 3 preguntas tipo test acerca de las competencias que agrupa el proyecto Tuning, según escala de valoración, de 1 a 3 donde 3 es la mayor calificación y 1 la menor, a saber:

1. De uno a 3 califique las **competencias instrumentales** que usted como empresario considera más importantes de los estudiantes en formación

Resultados

BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO
Capacidad de organización y planificación	Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas	
Comunicación oral y escrita en la lengua nativa		
Capacidad de análisis y de síntesis		
Toma de decisiones		

Competencias Instrumentales



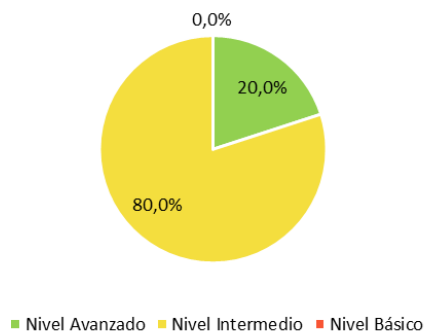
Se observa coherencia con los resultados obtenidos en las entrevistas de los estudiantes, pues sólo se logra evidenciar un cambio con las competencias de comunicación oral y escrita y la capacidad para identificar, plantear y resolver problemas.

2. De uno a 3 califique las **competencias personales** que usted como empresario considera más importantes de los estudiantes en formación

Resultados

BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO
	Habilidades interpersonales (Interacción social, liderazgo, capacidad de negociación)	Capacidad de aprender y actualizarse
	Capacidad de crítica y autocrítica	
	Capacidad de trabajo en equipo	
	Capacidad de compromiso ético	

Competencias Personales



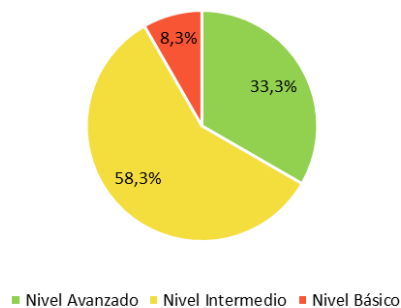
Los empresarios califican el 80% de las competencias personales en un nivel Intermedio, lo cual es representativo para identificar la mayor debilidad de los estudiantes en términos de competencias blandas, donde falta experiencia y seguridad, para lograr un nivel óptimo frente a las actividades que exige el sector productivo.

3. De uno a 3 califique las **competencias Sistémicas** que usted como empresario considera más importantes de los estudiantes en formación

Resultados

BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO
Capacidad de Liderazgo	Capacidad para trabajar de forma autónoma	Capacidad de aplicar los conocimientos a la práctica
	Seguridad en sí mismo	Responsabilidad en el trabajo
	Resistencia al estrés	Motivación por alcanzar metas (Motivación por el logro)
	Capacidad para actuar en nuevas situaciones (Capacidad de Adaptación)	Motivación por la calidad
	Creatividad o capacidad de generar nuevas ideas	
	Iniciativa y espíritu emprendedor	
	Capacidad de aprender	

Competencias Sistémicas



Aquí los empresarios evidencian carencias en la capacidad de Liderazgo y en un 58%, otras competencias se encuentran en un nivel intermedio. En este resultado sobresale la competencia de motivación, con una calificación avanzada lo cual demuestra que los practicantes expresan satisfacción con la ejecución de sus actividades, mientras que es necesario reforzar las

competencias señaladas en la matriz con color amarillo, como capacidad de trabajo autónomo, seguridad, resistencia al estrés o trabajo bajo presión y capacidad de adaptación, habilidades blandas que se busca con el ejercicio de la práctica, se vayan fortaleciendo y creciendo positivamente.

Preguntas abiertas

Adicionalmente 3 empresarios de las empresas Cámara de Integración Colombo Peruana, Dell y el Grupo Graña Montero (CAM), pudieron expresar sus opiniones acerca de las competencias que para la empresa peruana son indispensables en el puesto de trabajo, teniendo en cuenta que los estudiantes que están en proceso de formación se encuentran enfrentados a un ambiente laboral y profesional cada vez más exigente y competitivo. De las preguntas, (1) ¿Qué competencias blandas o del ser considera más importantes y por qué resultan indispensables para el desempeño laboral? Y (2) ¿Según su experiencia con practicantes, ¿cuáles son las competencias más débiles? Se obtuvieron los siguientes aportes:

A la pregunta (1):

El **Emp.001**, responde: “Dentro de las competencias sociales más importantes que deben tener los practicantes, está la capacidad de trabajo en equipo; orientación hacia el logro de resultados habilidades de comunicación para mejor relacionamiento al interior de la empresa Que sea una persona proactiva con propuestas nuevas e innovadoras; capacidad de trabajo bajo presión, con capacidad de pensamiento crítico, y por supuesto, la ética personal y responsabilidad”.

El **Emp. 002**, dice: Las competencias blandas más importantes son el comportamiento ético, la Comunicación oral y escrita porque tienen contacto con personas del equipo y de diferentes países e idiomas, es importante que dejen hacer entender y saber posicionar su punto de vista de forma clara. Responsabilidad en el trabajo, pues se ha detectado falta de compromiso en los practicantes, sobreponiendo diferentes intereses antes de cumplir con sus labores. Capacidad de actuar ante nuevas situaciones: saber cómo afrontar cada situación presentada, pues muchos son los casos en los que esquivan la resolución de problemas nuevos. Resistencia al estrés: tener una mayor tolerancia a la frustración y por último la capacidad de organización y planificación, se espera que el practicante pueda saber sortear situaciones de acuerdo con las demandas de la organización, sin necesidad de requerir acompañamiento, sino que trabaje de forma autónoma”.

El **Emp. 003**, expresa: “La capacidad de planificación y organización: Primero la ética es indispensable. También la capacidad de organizar y planificar, pues no está acostumbrado a asumir tantas responsabilidades y si no planifica, difícilmente aporta. Si prioriza puede cumplir y si cumple, esto lo pone en ventaja frente a otros. Comunicación en todas sus formas, la comunicación conecta y activa, para mí es la más importante de todas las competencias blandas y el estudiante debe apuntarle a ser asertivo. Si recibe o entrega bien el mensaje, debe asegurarse de que entendió y lo entendieron. Ahora tienen muchos distractores como el chat, celular, etc. La comunicación hace que una persona fluya en su proceso, pues activa la escucha, le permite entender cómo lo perciben y le ayuda a tener mayor tolerancia a la frustración. Trabajo en equipo: Si está enfocado en sacar adelante su carrera, se concentra más en el trabajo y olvida que hay personas a su alrededor con las cuales debe compartir. Habilidades Interpersonales: le permite conexión con el mundo empresarial. Disposición para absorber conocimiento.

Para la pregunta (2):

El **Emp.001**, expresa lo siguiente: “Por experiencia con estudiantes que hemos tenido en práctica hace falta fortalecer en ellos la comunicación asertiva, capacidad de ser autocríticos y recibir críticas, trabajo en equipo, proactividad y nivel de compromiso”.

El **Emp. 002**, responde: las más débiles en esta nueva generación son el compromiso con el trabajo, vemos que todos en esta nueva generación iniciando su carrera quieren ser Gerentes o sus propios jefes, no tienen mucha capacidad de recibir feedback negativo, puesto que se frustran muy rápido.

El **Emp. 003**, resume lo siguiente: “Son muy débiles en la capacidad de adaptación: el cambio de escenarios hace que se salgan de su zona de confort a algo que cambia permanentemente y les cuesta mucho. Capacidad para trabajar autónomamente. En la primera etapa necesitan direccionamiento, para conocer y comprender la organización, así se conectan, pero pocos asimilan esto y el nivel de responsabilidad: responder para cumplir, tener autodominio, autoconciencia, autodisciplina y son inmaduros en ese aspecto. También carecen de seguridad y confianza en sí mismos ser seguros, creer en uno mismo abre puertas”

Se observa para esta instancia que los empresarios coinciden en que el comportamiento ético tanto personal como profesional, es lo primero, seguido de la comunicación oral y escrita, capacidad para trabajar en equipo, creatividad e Innovación, capacidad de adaptación, responsabilidad, y resistencia al estrés., capacidad de ser críticos

De igual manera, las principales falencias que se han detectado en los jóvenes estudiantes son, la comunicación asertiva, la capacidad de recibir críticas u observaciones, proactividad, nivel de compromiso, tolerancia a la frustración, seguridad en sí mismos y la falta de responsabilidad.

Conclusiones

En el modelo peruano es importante evaluar objetivos de aprendizaje por competencias, de manera transversal durante toda la carrera, para cualquier programa y está encaminado a implementar en el mediano plazo, un modelo por competencias.

La institución educativa objeto de estudio evalúa minuciosamente a todos los estudiantes que desean postularse como duales mediante una serie de pruebas y una entrevista. Como preparación para ser candidato, los estudiantes interesados se deben formar a través de una plataforma que evalúa las competencias blandas o soft skills. Lo cual demuestra la importancia de ellas para cumplir con el perfil que exige el sector empresarial.

La experiencia de la USPM, al incluir en este modelo pedagógico, estudiantes de primeros semestres (Ciclos), demostró que la falta de preparación e inmadurez de los estudiantes no estaba alineada con las necesidades de la empresa y decidieron cambiar de estrategia.

La integración de las competencias blandas o habilidades sociales y las competencias del conocimiento, son en esencia, la clave para el buen desempeño en una práctica empresarial o puesto de trabajo.

La mayoría de competencias necesarias para el buen desempeño en el puesto de trabajo son habilidades personales, según la experiencia empresarial, aunque es importante que haya un balance entre lo personal y el conocimiento.

De la entrevista con docentes se concluye que es necesario formar a los estudiantes en competencias con el tiempo adecuado para una mejor preparación al enfrentar el ámbito empresarial y evitar malas experiencias, con las empresas que apoyan el modelo dual.

Al comparar los resultados de estudiantes vs empresarios, la calificación de los estudiantes vs empresa arroja resultados similares, diferenciándose solo algunas de ellas: Comunicación Oral y Escrita, capacidad para identificar, plantear y resolver problemas (instrumentales)

Del análisis de las matrices generales obtenidas de los resultados de las encuestas podemos observar que los estudiantes se ven con un 27% de competencias en estado desarrollada vs un 40% de cómo los perciben los empresarios

Para la Institución modelo de estudio, es de vital importancia que los jóvenes estudiantes, reciban la formación en competencias necesaria y adecuada, no solo para garantizar un exitoso desempeño en el puesto de trabajo, sino para mantener el buen relacionamiento con las empresas y entregarle un practicante en óptimas condiciones.

Las habilidades blandas o personales, son transversales para todas las clasificaciones de competencias, por lo tanto, es indispensable su aprendizaje y fortalecimiento desde el aula, para enfrentarse al sector empresarial.

Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2014). HSEC. Recuperado el 18 de mayo de 2018, de <http://www.emb.cl/hsec/articulo.mvc?xid=408&edi=18&xit=martha-alles-experta-en-recursos-humanos-las-personas-deben-conocer-cual-es-su-aporte-en-una-organizacion>
- Araya, I. (2008). La formación dual y su fundamentación curriculares. Revista Educación, 32(1). Recuperado el 15 de mayo de 2018, de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/viewFile/523/551>
- Barrera, A. (2015). La Transferencia de la Formación y su Evaluación. Corominas.
- Cano García. (2008). Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado.
- Coll, C. (s.f.). Innovación Educativa. Las Competencias en la Educación Escolar.
- DHLA. (2016). Casos de Éxito. Revista Éxito Combinado.
- DHLA. (2017). Duale Hochschule Latinoamerica. Recuperado el 15 de Abril de 2018, de <http://www.dhla.org/dhla/>

Fundación privada para la creatividad (2015) ¿Qué son las Inteligencias Múltiples?

<http://www.fundaciocreativacio.org/es/blog/el-blog-creativador/que-son-las-inteligencias-multiples/>

Hadoc. (s.f.). Enfoques educativos/ Modelo Centrado en el desempeño. Recuperado el 20 de abril de 2018, de <http://hadoc.azc.uam.mx/enfoques/competencia.htm>

Kupffer. (2015). Formación Profesional Dual en Latinoamérica. El Sistema Dual y su Transferencia.

Luna, C. (2015). Documentos de Trabajo ONU. El futuro del aprendizaje 3: ¿Qué tipo de Aprendizaje se necesita en el siglo XXI?, 1.

Morales, M. (2014). Sistema de Aprendizaje Dual: ¿Una respuesta a la empleabilidad de los Jóvenes". Revista Latinoamericana de Derecho Social, 1.

OCDE. (2017). Skills Strategy. Mexico.

Roque, P (2018). Competencia y Competencias. Recuperado el 17 de febrero del 2018 de <http://www.eldiariodehoy.com/opinion/editoriales/72868/competencia-y-competencias/>

Sampieri, Fernández, & Baptista. (2010). Metodología de la Investigación.

Schwartz, & Hoeckel. (2010). Learning for Jobs OECD Reviews of Vocational Education and Training.

Sistemas de Gestión Normalizados. (2015). Obtenido de www.isotools.org/2015/08/06/en-que-consiste-una-matriz-de-riesgos/

Tobón. (2006). Formación Basada en Competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Tuning. (2004 - 2007). Informe Final. Reflexiones y Perspectivas de la Educación Superior en América Latina.

UNESCO. (2017). Oficina Internacional de Educación. Recuperado el 20 de abril de 2018, de <http://www.ibe.unesco.org/es/temas/enfoque-por-competencias>

Universia Perú. (25 de julio de 2013). Recuperado el 20 de abril de 2018, de <http://noticias.universia.edu.pe/en-portada/noticia/2013/07/25/1038686/que-son-habilidades-blandas.html>

Vargas, & Vargas. (2015). Indicadores y Metodología para la medición de Competencias blandas. Alianza Vital CETICS.

Voigt. (2016). Una alianza estratégica para aumentar la competitividad a través de las educación. Exito Combinado DHLA, 8-9.

FICHA BIBLIOGRÁFICA DE DOCUMENTO DE OPCIÓN DE GRADO

TITULO COMPLETO		
: EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS “SOFT SKILLS” EN EL AULA, PARA LA PRÁCTICA EMPRESARIAL EN EL MODELO DE FORMACIÓN DUAL.		
Caso Universidad San Martín de Porres		
AUTORES		
Apellidos completos	Nombres completos	
Vidal Briñez	Diana María	
TUTOR DE TRABAJO DE GRADO		
Apellidos completos	Nombres completos	
Vélez Rendón	Adela Margarita	
PROGRAMA ACADÉMICO		
Nombre del programa	Tipo de programa (marque con una x)	
Especialización en Alta Gerencia	Pregrado	
	Especialización	X
	Maestría	
CIUDAD	AÑO DE PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO	NÚMERO DE PÁGINAS
Bogotá	2018	41
PALABRAS CLAVES		
Español	Inglés	
Palabras Clave: Modelo Dual América Latina, , , , Proyecto Tuning,	Dual Model, Latin America, , Tuning Project	
Aula-Empresa, Competencias blandas	Classroom-Business, Soft skills,	
Modelo Peruano,Empresarios,	Peruvian Model , Entrepreneurs	
Docentes	Teachers,	
Estudiantes	Students,	
Competencias	Competitions	
RESUMEN (Máximo 250 palabras)		
Se busca analizar las competencias que para la práctica universitaria y en general para el puesto de trabajo requiere el sector productivo mediante la triangulación de datos que involucre estudiante-docente-empresario, haciendo especial énfasis en las competencias blandas o soft skills. Igualmente se elabora un marco teórico y en general se describe el modelo dual alemán teniendo en cuenta la facilidad de acceso que proporciona a los jóvenes en el mercado laboral. De igual manera se integran los conceptos necesarios obtenidos de la		

investigación, para mejor contextualización en el marco del modelo dual Colombia-Perú, competencias y proyecto Tuning. Se realizó entrevista a estudiantes, docentes y empresarios relacionados con el modelo dual peruano, donde se pudo conocer sobre la formación que se imparte desde el aula, la importancia que representa el énfasis en las competencias desde los primeros semestres y la percepción sobre este concepto con empresarios en Perú. Se concluye que preparar a los estudiantes de manera adecuada tanto en las habilidades blandas (soft skills) como en las habilidades técnicas es indispensable para el buen desempeño en el puesto de trabajo

.

**LICENCIA DE USO A FAVOR DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA
CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ – UNIEMPRESARIAL, POR PARTE DE
ESTUDIANTES.**

Los suscritos

Diana María Vidal Briñez

con C.C. N° 66.946.057

con

C.C.

N° _____,

con C.C. N° _____

actuando en calidad de autor(es) de la (obra), (el trabajo de grado),
(presentación), (conferencia), (escrito en general, que lleva por título _
El desarrollo de competencias “soft skills” en el aula, para la práctica empresarial en el
modelo de formación dual.

Caso Universidad San m

Martín de Porres- Lima (Perú)

elaborada para efectos de Trabajo de Grado (optar por el título) (participar en
el seminario o evento), de Especialización en Alta Gerencia (Programa
académico)


Hago entrega a UNIEMPRESARIAL de una copia de dicho trabajo académico en
formato digital o electrónico (CD-ROM, etc.) otorgando licencia o autorización de
uso sobre la misma, para que en los términos de la Decisión Andina 351, la Ley 23
de 1982 y demás normas aplicables, realice los actos de explotación de los
derechos patrimoniales y de manera especial, para que la divulgue, reproduzca,
comunique al público y la ofrezca en préstamo al público. La presente licencia o
autorización se extiende no solo a la fijación en medio o formato físico, analógico
o material, sino también al medio virtual, electrónico, óptico, usos de red, Internet,
extranet, intranet, repositorio institucional y demás formatos conocidos o por
conocer.

El autor de la obra, manifiesta de igual manera que la obra objeto de esta
licencia o autorización de uso es creación original y que se realizó sin infringir los
derechos de autor que le correspondan a terceros.

PARÁGRAFO: Si llegase a presentarse cualquier tipo de reclamación o acción por
parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en mención,
asumiré la responsabilidad, dejando indemne a UNIEMPRESARIAL y saliendo en
defensa de los derechos aquí autorizados.

Para constancia se firma el presente documento en Bogotá el año 2018 del mes Junio a los 6 días.

FIRMA

Firma  c.c. 66946057

Firma _____ C.C. _____

Firma _____ C.C. _____